

Leitfaden zur Entwicklung von Pauschalangeboten

Abstract

Dieser Leitfaden soll die Entwicklung von buchbaren Pauschalangeboten unterstützen. Er vermittelt den Prozess zum erfolgreichen Angebot in einfachen Schritten und hilft Produktmanagern und Leistungsträgern in den Destinationen, neue touristische Mountainbike-Angebote auf den Markt zu bringen.

In den ersten beiden Kapiteln werden sowohl Herausforderungen als auch die Grundlagen einer erfolgreichen Angebotsentwicklung aufgezeigt. In Kapitel 3 wird in zwölf Schritten erklärt, wie ein Pauschalangebot von der Ideenfindung bis zur Markteinführung erarbeitet wird.

Die Checkliste in Kapitel 4 soll bei der Entwicklung neuer Angebote helfen den Überblick zu behalten und eine Kampagne zielgerichtet aufzubauen.

Das konsequente und prozessorientierte Vorgehen in der Entwicklung neuer Mountainbike-Angebote ist ein Schlüssel zum Erfolg des Mountainbike-Tourismus im Kanton Graubünden.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage	2
2. Grundlagen erfolgreicher Pauschalangebote	3
3. Entwicklung von Pauschalangeboten	5
4. Checkliste zur Entwicklung von Pauschalangeboten	12

Autor: Roland Anderegg, Betriebsökonom FH
Anderegg Tourismus Denkfabrik

Erstausgabe: August 2011

1. Ausgangslage

Graubünden soll langfristig zum führenden Mountainbike-Anbieter werden, als eine der vielfältigsten Bikeregionen mit den besten Trails und der umfassendsten Erschliessung mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Bergbahnen.¹

1.1. Das erfolgreiche Pauschalangebot

Ein erfolgsversprechendes Mountainbike-Angebot

- ist einfach buchbar (auf verschiedenen Kanälen, auch online),
- ist in der Kommunikation leicht verständlich,
- hilft in der Zwischensaison die Auslastung zu stützen,
- passt zur Positionierung einer Destination,
- positioniert sich mit klaren Alleinstellungsmerkmalen und
- wird von den Leistungsträgern und den Tourist-Infos verstanden und gerne vermarktet.

1.2. Die 10 Fehler in der Angebotsgestaltung

Verschiedene Fehlerquellen können dazu führen, dass sich Pauschalangebote auf dem Markt nicht durchsetzen können. Nachfolgend sind zehn häufige Fehler in der Angebotsgestaltung aufgezählt:

- 1) Keine Alleinstellungsmerkmale werden eingesetzt (das Angebot ist austauschbar).
- 2) Das Angebot fokussiert nicht auf eine klare Zielgruppe.
- 3) Die Gästeerwartungen werden nicht erfüllt.
- 4) Die Kundenperspektive fehlt (zu starke Innensicht).
- 5) Das Angebot ist nicht verständlich (Storyline zu kompliziert).
- 6) Paketisierung und Pricing sind nicht durchgängig umgesetzt.
- 7) Durchhaltewille nach der Lancierung für die folgenden Jahre fehlt (,langer Atem').
- 8) Die Kommunikation und die Vermarktung sind ungenügend.
- 9) Das Briefing bei den Gästeberatern und den Leistungsträgern fehlt.
- 10) Das Timing der Kampagne stimmt nicht.

¹ Mission Statement graubündenBIKE

2. Grundlagen erfolgreicher Pauschalangebote

Um die Pauschalangebote im Mountainbike-Tourismus professionell zu gestalten, benötigen Produktmanager und Leistungsträger verschiedene Kenntnisse. Trends im Freizeit- und Reiseverhalten müssen antizipiert werden. Zudem sollen Pauschalangebote mit mehreren Gestaltungselementen aufgebaut sein und sich an den Bedürfnissen des Gastes orientieren.

2.1. Trends im Freizeit- und Reiseverhalten

Folgende Trends beeinflussen das Freizeit- und Reiseverhalten:

- Die Inszenierung der Gemeinschaft respektive der Community gewinnt an Bedeutung.
- Die Sucht nach Adrenalin und die Lust auf inszenierte Gefahr ist gefragt.²
- Die Zeitsouveränität nimmt zu, das führt zu immer kürzerem Urlaub, dafür zu mehr verlängerten Wochenenden.
- Der Gast hat nach wie vor Sehnsucht nach Ruhe, Raum und Natur.
- Die Suche nach Sinn. (Der Gast will verstehen und beeinflussen, was mit ihm passiert).³

2.2. Gestaltungselemente

Zur umfassenden Gestaltung des Mountainbike-Tourismus in den Destinationen sollen folgende Elemente entwickelt werden⁴:

- Trails & Touren
- Transporte
- Packages
- Events
- Lokale Bikekultur
- Bikeschulen & Guides
- Bergbahnen
- Bike-Unterkünfte

Diese Elemente sollen für die Entwicklung von buchbaren Pauschalangeboten in Betracht gezogen werden.

² Andreas Reiter, 2010

³ David Bosshart, 2009

⁴ Darco Cazin, 2007

2.3. Die Dienstleistungskette und Mehrwerte für den Bikegast

Idealerweise befasst sich der Produktmanager mit der gesamten Dienstleistungskette bei der Angebotsgestaltung. Dabei werden alle Schritte von der Bewerbung über die Information und den Buchungsprozess, bis hin zum Aufenthalt und der Nachbearbeitung berücksichtigt.

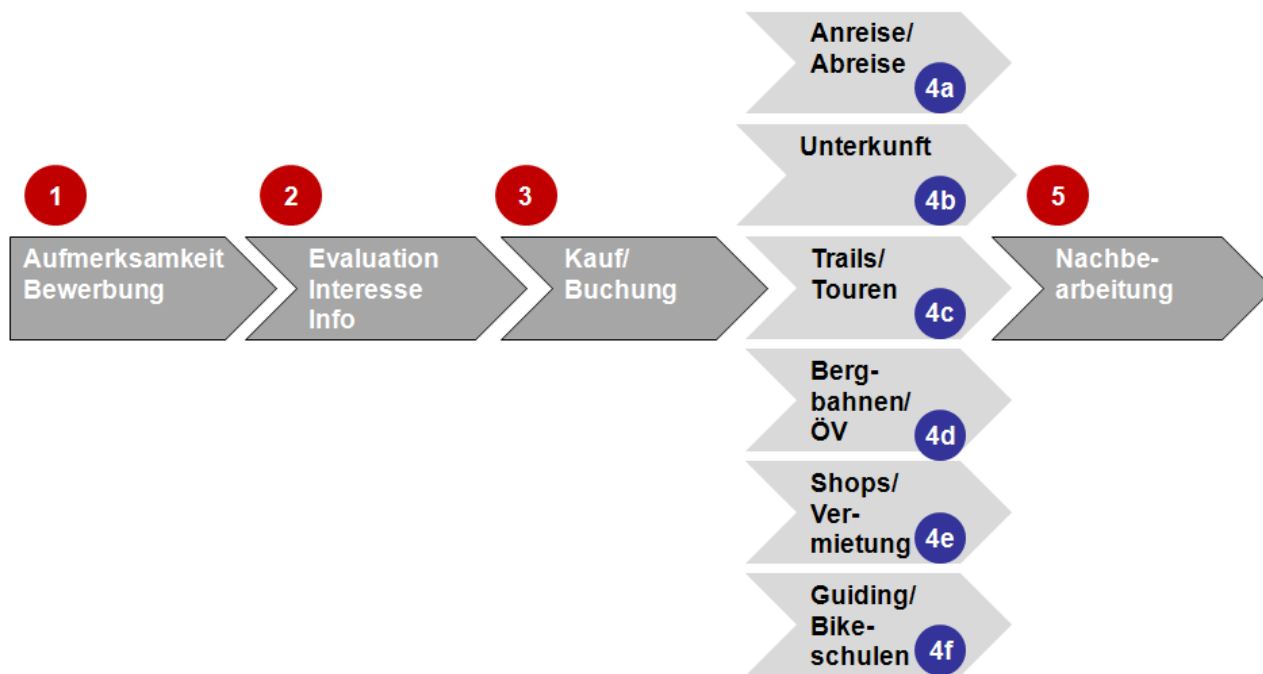


Abbildung 1: Dienstleistungskette im Biketourismus
Quelle: Eigene Darstellung

In allen fünf Schritten (siehe Abbildung 1) sollen die Bedürfnisse des Gastes abgeholt und erfüllt werden.

Der Schritt 4 der Dienstleistungskette zeigt, dass Mehrwerte für den Gast vor Ort mit verschiedenen Gestaltungselementen erzielt werden können.

3. Entwicklung von Pauschalangeboten

Ein buchbares Pauschalangebot kann in zwölf Schritten erfolgreich entwickelt werden. Dies verdeutlicht die Abbildung der Kampagnen-Uhr.

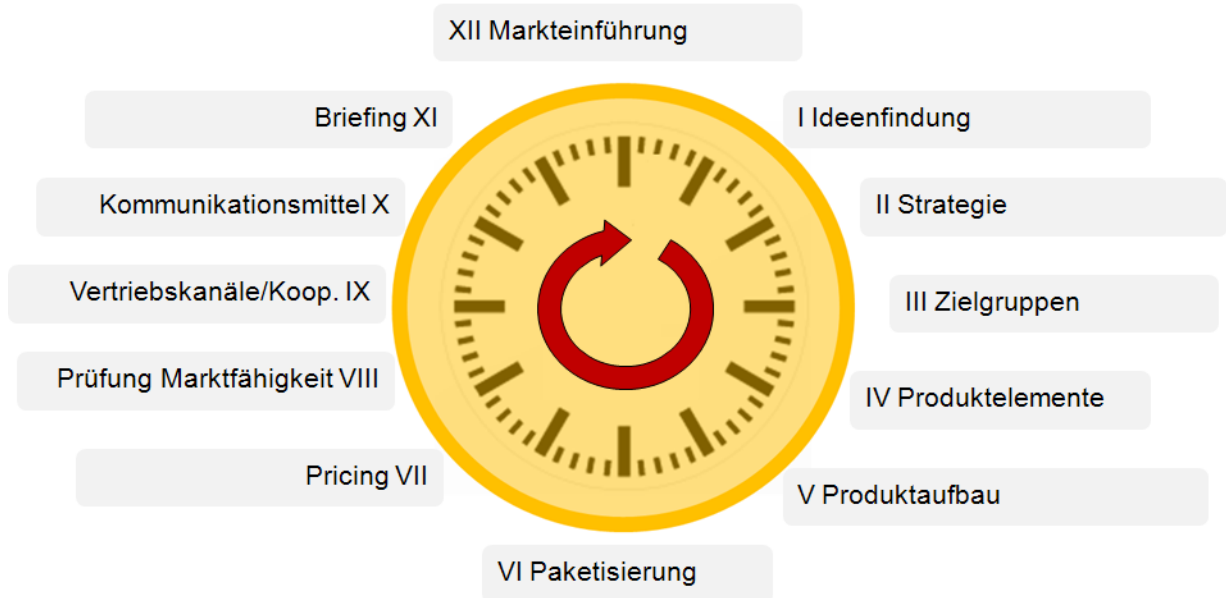


Abbildung 2: Kampagnen-Uhr zur Produktentwicklung
Quelle: Eigene Darstellung

Die Entwicklung neuer Angebote soll nicht zufällig ablaufen, sondern einer Logik folgen. Wichtig ist das Timing einer Kampagne für buchbare Sommerangebote. Dabei sind in den entsprechenden Quartalen des Jahres gewisse Meilensteine (Schritte in der Kampagne) zu erreichen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.



Abbildung 3: Schritte der Kampagnen-Uhr zur Entwicklung eines Sommerproduktes
Quelle: Eigene Darstellung

3.1. Ideenfindung

Verschiedene Methoden führen dazu, dass neue Produktideen gefunden werden.

Folgende Liste zeigt einige davon, die auch miteinander kombiniert werden können:

- Kreativitätsmethoden
- Lead-User-Konzept
- Kundenbefragungen/ -beobachtungen
- Austausch mit anderen Leistungsträgern und Anspruchsgruppen
- Experteninput
- ‚Best from anywhere‘ aus einem Benchmark mit den führenden Destinationen
- Weiterentwicklung aus anderen touristischen Bereichen (z.bsp. Schneesport, Golf)

3.2. Strategie

Die verschiedenen Ideen, die im ersten Schritt generiert wurden, müssen nun auf die Strategietauglichkeit geprüft werden. Dabei geht es darum, dass vielversprechende Ideen nach verschiedenen Gesichtspunkten (Filter) geprüft werden.

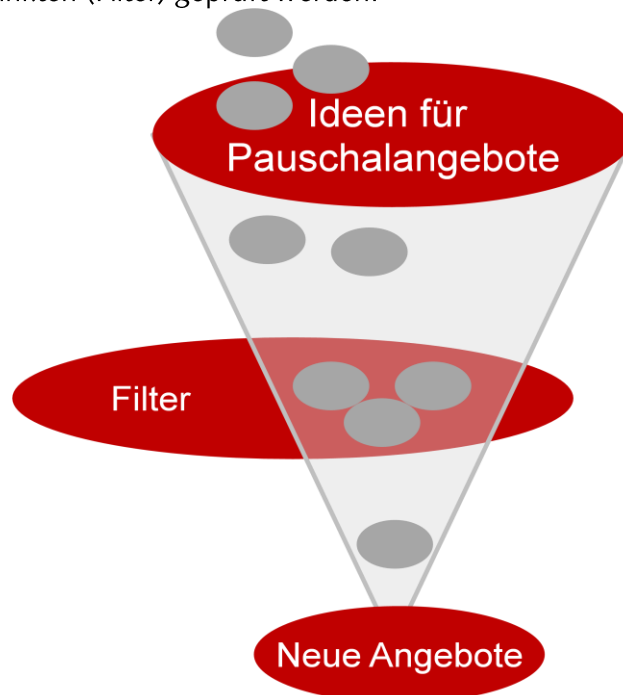


Abbildung 4: Produktideen im Strategie-Trichter

Quelle: Eigene Darstellung

Mögliche Filter im Strategie-Trichter sind:

- Ressourcen-Sicht > haben wir das Geld und das Knowhow zur Umsetzung?
- Strategische Sicht > passt das zu unseren Zielgruppen und unserer Positionierung?
- Marktsicht > vermuten wir bei dieser Produktidee eine Nachfrage?
- Gewinn- und Umsatzsicht > kann diese Idee genügend Umsatz und Gewinn erzielen?

3.3. Zielgruppen

Soll eine Produktidee weiterverfolgt werden, sind die entsprechenden Zielgruppen mit ihren Bedürfnissen zu definieren. Das Mountainbike Kompendium (graubündenBIKE Handbuch 2.110) beschreibt folgende Segmente im Mountainbike-Sport:

- Cross Country
- Tour
- Allmountain
- Enduro
- Freeride
- Downhill

Dabei handelt es sich um eine grobe Segmentierung des riesigen Marktes. Für eine bestimmte Kampagne oder bestimmte Pauschalangebote macht es durchaus Sinn die Zielgruppen noch feiner zu segmentieren.

3.4. Produktelemente

Die Produktelemente, die in der Angebotsgestaltung eingesetzt werden, orientieren sich stark an den Gestaltungselementen, die in der Entwicklung des Mountainbike-Tourismus eingesetzt werden (vgl. 2.2).

Aus Sicht des Gastes können folgende weiteren Produktelemente in einem Angebot sinnvoll sein:

- Fahrtechniktraining
- Wellness und /oder Sportmassage
- Shuttel-Service (öV oder private kommerzielle Anbieter)
- Kartenmaterial
- Bergbahntransport (Bike) / Bergbahnticket
- Gepäcktransport
- Testmaterial/Mietbikes
- Lunchpaket
- Geführte Touren/Touren-Guiding
- Wäsche-Service
- Weitere nicht bikespezifische Angebotsteile eines Paketes

3.5. Produktaufbau

Sobald die einzelnen Elemente des Angebotes bekannt sind, muss sich der Produktmanager oder der Leistungsträger fragen, wie das Pauschalangebot im Detail aufgebaut ist. Dabei sind folgende Fragen von Interesse:

- Was erlebt der Gast?
- Wo wird mit dem Basisangebot Wertschöpfung generiert?
- Welche Hygienefaktoren müssen eingehalten werden (Minimalanforderungen)?
- Wo heben wir uns von unseren Mitbewerbern ab?
- Wo können noch zusätzliche Erträge generiert werden?



Abbildung 5: Skizze Produktaufbau
Quelle: Eigene Darstellung

3.6. Paketisierung

Pauschalangebote können in verschiedenen Varianten entwickelt und angeboten werden.



Abbildung 6: Varianten der Paketisierung

Quelle: Eigene Darstellung aus Output Workshop graubündenBIKE 2010

Dabei sind drei Varianten zu unterscheiden:

- Sorglos-Paket/Best-of-Paket (hoher Preis mit viel Inhalt)
- Ab-Preise (modularer Paketaufbau)
- Schnäppchen-Jagd (tiefer Preis mit wenig Inhalt)

Entscheidend ist, dass sich der Produktmanager oder der Leistungsträger in der Entwicklung eines Pauschalangebotes für eine dieser Varianten entscheidet und diese konsequent weiterverfolgt.

3.7. Pricing

In der Preissetzung eines Angebotes müssen verschiedene Aspekte beachtet werden. Zuerst sollen die Kosten für das Pauschalangebot genau errechnet werden. Danach sollen Hinweise zur Zahlungsbereitschaft gesammelt werden. Dies kann beispielsweise mit einem Preisvergleich von erfolgreichen Angeboten im Markt erfolgen. Letztlich muss versucht werden, die Kosten zu senken und den Preis möglichst nahe bei der Zahlungsbereitschaft des Gastes anzusetzen. Gelingt dies, kann mit dem Pauschalangebote eine gute Gewinnmarge erreicht werden.

3.8. Prüfung der Marktfähigkeit

Sind die Produktelemente bestimmt und der Preis festgelegt, dann wird geprüft ob das Pauschalangebot marktfähig ist. Dabei interessieren folgende Fragestellungen:

- Wie gross ist das geografische Einzugsgebiet für dieses Pauschalangebot?
- Wie gross ist die Zielgruppe dieses Angebotes?
- Bei wie vielen Nutzern wird die Gewinnzone erreicht (Break-Even-Point)?
- Sind genügend Ressourcen vorhanden (Kontingente, Budget zur Kommunikation)?

3.9. Vertriebskanäle

Ein Pauschalangebot kann entweder direkt oder indirekt vertrieben werden. Beim direkten Vertrieb kann der Gast das Produkt beim Hotel oder der Destinationsvermarktungsorganisation selber buchen. Soll es indirekt vertrieben werden, wird es über einen Absatzmittler verkauft.

Folgende Absatzmittler sind möglich (nicht abschliessend):

- E-Plattform
- Touroperator
- Reisebüros
- Tourenanbieter
- Andere

Der Verkauf über einen Absatzmittler ermöglicht den Zugang zu neuen Kundengruppen und erfordert den Einbezug einer Provision in die Kalkulation.

3.10. Kommunikationsinstrumente

Die Märkte werden immer fragmentierter und die Zielgruppen somit immer schwerer zu erreichen. Der Auswahl der geeigneten Kommunikationsinstrumente kommt eine immer wichtigere Bedeutung zu. Diese Instrumente sind nach folgenden Kriterien auszuwählen:

- Reichweite
- Einfluss auf die Kaufentscheidung
- Streuverlust
- Frequenz
- Phase des Kunden im Kaufzyklus (Attention, Interest, Desire, Action)

3.11. Briefing Mitarbeiter, Leistungsträger, Medien

Der letzte wichtige Schritt vor der Markteinführung ist das Briefing aller involvierten Parteien. Das beste Pauschalangebot hat nur Erfolg wenn die Informationen am richtigen Ort aufbereitet sind.

Folgende Aspekte umfasst das Briefing:

- Erarbeitung der Inhalte für die Kommunikation
- Schulungen/Infoveranstaltungen für Mitarbeiter und Leistungsträger
- Angebots-Tests für involvierte Anspruchsgruppen
- ‚Wegweiser-Funktion‘ – Jeder Leistungsträger muss wissen wo der Gast zu Infos kommt.
- Gezielte Medienarbeit – Welche News kann ich publizieren?

3.12. Markteinführung

Die Markteinführung ist erfolgt, sobald das Pauschalangebot gebucht werden kann. Dabei kann sich ein Produktmanager oder ein Leistungsträger die folgenden taktischen Fragen stellen:

- Soll die Markteinführung als Pilot erfolgen mit der Option zur Anpassung?
- Soll nur ein Teilmarkt (geografisches Zielgebiet, bestimmte Zielgruppen) bedient werden?
- Soll in der Einführungsphase nur ein Teil der Leistungsträger involviert sein?
- Soll nur ein Teil der vorgesehenen Vertriebskanäle eingesetzt werden?

Wird das Pauschalangebot mit allen möglichen Leistungsträgern, in allen Märkten, bei allen Zielgruppen und über alle Vertriebskanäle gleichzeitig eingeführt, spricht man von einer kompletten Markteinführung.

4. Checkliste zur Entwicklung von Pauschalangeboten

Die Checkliste soll helfen in der Produktentwicklung die Übersicht zu bewahren und bewusst einzelne Schritte einzuhalten oder auszulassen.

Schritt in der Produktentwicklung	Auswahl: Was wird in die Entwicklung miteinbezogen?
I Ideenfindung Mögliche Instrumente zur Ideenfindung (vgl. 3.1)	<input type="checkbox"/> Kreativitätstechnik <input type="checkbox"/> Lead-User-Konzept <input type="checkbox"/> Kundenbefragungen/-beobachtungen <input type="checkbox"/> Austausch mit anderen Leistungsträgern und Anspruchsgruppen <input type="checkbox"/> Experteninput <input type="checkbox"/> ‚Best from anywhere‘ > Benchmark <input type="checkbox"/> Weiterentwicklung aus anderen touristischen Bereichen <input type="checkbox"/> andere
II Strategie/Positionierung Mögliche Filter (vgl. 3.2)	<input type="checkbox"/> Ressourcen-Sicht <input type="checkbox"/> Strategische-Sicht <input type="checkbox"/> Marktsicht <input type="checkbox"/> Gewinn- und Umsatzsicht
III Zielgruppen Wahl der Zielgruppen für das Produkt (vgl. 3.3)	<input type="checkbox"/> Cross Country <input type="checkbox"/> Tour <input type="checkbox"/> Allmountain <input type="checkbox"/> Enduro <input type="checkbox"/> Freeride <input type="checkbox"/> Downhill <input type="checkbox"/> andere
IV Produktelemente Was gehört ins Angebot? (vgl. 3.4)	<input type="checkbox"/> Fahrtechniktraining <input type="checkbox"/> Wellness und /oder Sportmassage <input type="checkbox"/> Shuttle-Service <input type="checkbox"/> Kartenmaterial <input type="checkbox"/> Berahntransport (Bike) / Bergbahnticket <input type="checkbox"/> Gepäcktransport <input type="checkbox"/> Testmaterial/Mietbike <input type="checkbox"/> Lunchpaket <input type="checkbox"/> Geführte Touren/Touren Guiding <input type="checkbox"/> Wäsche-Service <input type="checkbox"/> Weitere nicht bikespezifische Angebotsteile eines Paketes
V Produktaufbau Beantwortung der Fragen (vgl. 3.5)	<input type="checkbox"/> Was erlebt der Gast? <input type="checkbox"/> Wo verdienen wir unser Geld? <input type="checkbox"/> Was erwartet der Gast im Sinne von Minimalanforderungen? <input type="checkbox"/> Wo heben wir uns von unseren Mitbewerbern ab? <input type="checkbox"/> Wo verdienen wir noch zusätzliches Geld?

VI Paketisierung Welche Variante wählen wir? (vgl. 3.6)	<input type="checkbox"/> Sorglos-Paket/Best-of-Paket (Hoher Preis – viel Inhalt) <input type="checkbox"/> Ab-Preise (Modularer Paketaufbau) <input type="checkbox"/> Schnäppchen-Jagd (Tiefer Preis – wenig Inhalt)
VII Pricing Wie können wir den Preis verändern? (vgl. 3.7)	<input type="checkbox"/> Zahlungsbereitschaft steigern <input type="checkbox"/> Kosten senken <input type="checkbox"/> Gewinnmarge (Preis-Kosten) erhöhen
VIII Prüfung Marktfähigkeit Welche Fragen können wir beantworten? (vgl. 3.8)	<input type="checkbox"/> Wie gross ist das geografische Einzugsgebiet? <input type="checkbox"/> Wie gross ist die Zielgruppe dieses Angebotes? <input type="checkbox"/> Wie viele Nutzer benötigen wir für dieses Angebot um in die Gewinnzone zu kommen? <input type="checkbox"/> Sind genügend Ressourcen vorhanden (Kontingente, Budget zur Kommunikation)?
IX Vertriebskanäle Welche Kanäle werden eingesetzt? (vgl. 3.9)	<input type="checkbox"/> eBooking-Plattform <input type="checkbox"/> Touroperator <input type="checkbox"/> Reisebüro <input type="checkbox"/> Tourenanbieter <input type="checkbox"/> andere
X Kommunikationsinstrumente Welche Instrumente werden eingesetzt? (vgl. 3.10)	<input type="checkbox"/> Radiospots für Packages/Events <input type="checkbox"/> Werbung in Bike-Magazinen <input type="checkbox"/> Redaktionelle Beiträge in Bike-Magazinen <input type="checkbox"/> Databased Marketing (Newsletters) <input type="checkbox"/> Internetseite mit Informationen zum Angebot <input type="checkbox"/> Social Media-Tools (Facebook, Twitter, youtube, andere) <input type="checkbox"/> Kommunikations-Kooperationen mit der Bikeindustrie
XI Briefing Briefing Aspekte (vgl. 3.11)	<input type="checkbox"/> Erarbeitung der Inhalte im Prospektmaterial und auf der Internetseite <input type="checkbox"/> Schulungen/Infoveranstaltungen für Mitarbeiter/Leistungsträger <input type="checkbox"/> Angebots-Tests für involvierte Anspruchsgruppen <input type="checkbox"/> ‚Wegweiser-Funktion‘ – Jeder Leistungsträger muss wissen wo der Gast zu Infos kommt. <input type="checkbox"/> Gezielte Medienarbeit – Welche News kann ich publizieren?
XII Markteinführung Wie wird das Produkt eingeführt? (vgl. 3.12)	<input type="checkbox"/> Piloteinführung <input type="checkbox"/> Teilmarkteinführung (nach geografischen Aspekten) <input type="checkbox"/> Teilmarkteinführung nur ein Teil der Zielgruppe <input type="checkbox"/> Nur ein Teil der Leistungsträger <input type="checkbox"/> Nur ein Teil der Vertriebskanäle

Tabelle 1: Checkliste Produktentwicklung
 Quelle: Eigene Darstellung

Abbildungen/Tabellen:

Abbildung 1: Dienstleistungskette im Biketourismus

Abbildung 2: Kampagnen-Uhr zur Produktentwicklung

Abbildung 3: Schritte der Kampagnen-Uhr zur Entwicklung eines Sommerproduktes

Abbildung 4: Produktideen im Strategie-Trichter

Abbildung 5: Skizze Produktaufbau

Abbildung 6: Varianten der Paketisierung

Tabelle 1: Checkliste zur Produktentwicklung

Literatur:

Bosshart David; Warum Werteorientierung wichtig wird, Präsentation, Ferientag ST, Luzern, 2009

Cazin Darco, Allegra Tourismus, 2007

Cazin Darco, Strategie graubündenBIKE, Chur, 2009

Reiter Andreas, Aus der Zukunft lernen, Referat am Tourismus Trend Forum, Chur, 2010

Fachliche Unterstützung:

Andreas Wirth, Pilotregion Savognin

Marc Woodtli, Pilotregion Flims Laax Falera

Kurt Willi, PostAuto Graubünden

Darco Cazin, Projektleitung graubündenBIKE

graubündenBIKE, Fachgruppe Marketing